



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS – CFCH  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO**

**Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*):**  
como esse tipo de informação é utilizado para a previsão de venda de bens de consumo

Rodrigo Monteiro

Rio de Janeiro

2007

Rodrigo Monteiro

**Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*):**  
como esse tipo de informação é utilizado para a previsão de venda de bens de consumo

Trabalho monográfico apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social (habilitação em Publicidade e Propaganda).

Orientadora: Prof. Dra. Fátima Sobral Fernandes

Rio de Janeiro  
2007

Monteiro, Rodrigo Pereira

Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*): como esse tipo de informação é utilizada para a previsão de bens de consumo  
- Rio de Janeiro, 2007.

Trabalho monográfico (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2007.

Orientadora Fátima Sobral Fernandes;

1. Auditação do Varejo. 2. Previsão de Vendas 3. Planejamento  
I Fernandes, Fátima Sobral. II Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. III Título

**Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*):**

Como esse tipo de informação é utilizado para a previsão de venda de bens de consumo

Trabalho monográfico apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social (habilitação em Publicidade e Propaganda).

Rio de Janeiro, 30 de novembro de 2007

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fátima Sobral Fernandes, ECO/UFRJ

---

Prof. Dr. Sebastião Amoedo, ECO/UFRJ

---

Prof. Dr Eduardo Refkalefsk, ECO/UFRJ

Rio de Janeiro  
2007

Esse trabalho é dedicado exclusivamente  
aos meus avós paternos, Pedro Bento  
Monteiro e Lucília Branco Monteiro. Ao  
primeiro pelas poucas, mas ricas  
lembranças que ficaram e pela saudade do  
que não vivemos e à segunda pelo enorme  
amor e carinho com que fui criado. A  
melhor parte do que sou se deve aos dois.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora e amiga Fátima Fernandes, pessoa que excedeu todas as responsabilidades de sua função, me direcionando, motivando e me convencendo, por algumas vezes, a não desistir e concluir esse trabalho.

Aos meus pais, Rogério e Lucília, pois, apesar da distância, quase sempre demonstraram interesse e ansiedade para que concluísse essa monografia.

Agradeço também pela paciência de minha namorada e companheira Giselle que muitas vezes abdicou do tempo que tínhamos juntos para que pudesse me dedicar a esse trabalho e ainda fez a tradução do resumo para o inglês.

Obrigado aos amigos, Marcio, Gênis e Natália, pelo interesse, vontade de ajudar e por não me deixar desistir.

Aos meus tios Suely e Fernando. Finalmente poderei honrar a caneta de meu avô que eles me deram.

À Cristine, que vivenciou, me motivou e ajudou na parte inicial dessa pesquisa.

Aos amigos do trabalho Vanise (Vanhota), que fazia questão de me lembrar quase que diariamente o fato de ainda não ter finalizado a pesquisa, e Felipe Macedo, que me acolheu como sua dupla quando desisti desse projeto e aceitou quando resolvi voltar atrás e terminar esse trabalho.

Desculpem aos amigos que ajudaram e ficaram no anonimato. Espero que estes nunca descubram minha falta.

## RESUMO

MONTEIRO, Rodrigo Pereira. **Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*)**: como esse tipo de informação é utilizado para a previsão de venda de bens de consumo; Monografia (Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda). Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

Nesta monografia, tem-se como objetivo analisar como são utilizados os dados provenientes da auditoria no varejo na projeção de demandas futuras de mercado. O planejamento de marketing é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, sobretudo as industriais, e um dos pilares desse planejamento é a previsão de vendas. Qualquer equívoco nesse processo pode acarretar falta ou excesso de produtos nas prateleiras do varejo e variações de preço desnecessárias. Há uma forma muito utilizada pelas empresas na previsão de demandas chamada análise de tendências, que leva em conta uma relação histórica entre vendas e tempo e, por isso, necessita destas informações do varejo. Elas são resultado de uma pesquisa chamada *Store-Audit*. Tal pesquisa é realizada de forma contínua e fornece variáveis capazes de justificar e entender movimentações do mercado, identificando oportunidades, sinalizando ameaças etc. a partir de uma espécie de radiografia, que ajuda a indústria e o comércio a melhor realizarem seu planejamento.

## ABSTRACT

MONTEIRO, Rodrigo Pereira. **Pesquisas Contínuas no Varejo (*Store-Audit*)**: como esse tipo de informação é utilizado para a previsão de venda de bens de consumo; Monografia (Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda). Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

This monograph has the goal to analyze the store audit data and how it affects the market forecast. The marketing plan is essential to every company success, mainly in the industry, where the sales forecast is one of the most important aspects. Any kind of mistake in this process could mean product absence or excess in the stores shelves and unnecessary price reductions. There is a common way to do the consumption forecast usually known as trend analysis. This analysis considers historical relation among sales and time based on store data. This kind of information came from a research called *Store-Audit*. This research is conduct in a continuous way and its output helps to justify and understand the market change, identify new opportunities, highlight threats and etc... It's a kind of market "radiograph"/ "picture" that helps industries/ trade to do a more reliable forecast planning.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b><i>INTRODUÇÃO</i></b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTO DO PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA DE RELEVÂNCIA</b>	<b>12</b>
<b>1.4</b>	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	<b>12</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Método de Coleta de Dados</b>	<b>14</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Critérios de escolha do caso</b>	<b>14</b>
<b>1.4.4</b>	<b>Método de tratamento dos dados</b>	<b>15</b>
<b>1.5</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b><i>REFERENCIAL TEÓRICO</i></b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>PLANEJAMENTO DE MARKETING E A PREVISÃO DE VENDAS</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING NA PREVISÃO DE VENDAS</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Inteligência de Marketing</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Pesquisa de Marketing</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>MENSURAR MERCADOS E PREVER DEMANDAS</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Mensurar demanda corrente</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Estimar demanda Futura</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2.1</b>	<b>Técnicas Qualitativas de Previsão</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2.2</b>	<b>Técnicas Quantitativas de Previsão</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2.3</b>	<b>Processo de Previsão de Vendas</b>	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b><i>STORE-AUDIT: PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE O VAREJO</i></b>	<b>30</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Amostra Operativa</b>	<b>30</b>

<b>2.4.2</b>	<b>Inventário de Loja</b>	31
<b>2.4.3</b>	<b>Dados <i>Scanning</i></b>	32
<b>2.4.4</b>	<b>Índices gerados pelo <i>Store-Audit</i></b>	32
<b>2.4.5</b>	<b>Nielsen: Monopólio do <i>Store-Audit</i> no Brasil</b>	34
<b>2.5</b>	<b>PREVISÃO DE VENDAS E <i>STORE-AUDIT</i></b>	36
<b>3</b>	<b><i>ESTUDO DE CASO</i></b>	37
<b>3.1</b>	<b>OS INSETICIDAS</b>	37
<b>3.2</b>	<b>A ESTIMATIVA DO TAMANHO DO MERCADO</b>	39
<b>3.2.1</b>	<b>Considerações Iniciais</b>	39
<b>3.2.2</b>	<b>Situação-problema</b>	40
<b>3.2.3</b>	<b>Análise Realizada para Estimar o Tamanho Real do Mercado</b>	41
<b>4</b>	<b><i>CONCLUSÃO</i></b>	45
	<b><i>REFERÊNCIAS</i></b>	46
	<b><i>APÊNDICE</i></b>	48

## 1. INTRODUÇÃO

No capítulo que se segue, aborda-se todo o contexto que envolve a importância do planejamento de marketing para as empresas, a previsão de vendas como um dos pilares para esse planejamento e a relevância da pesquisa contínua no varejo (*Store-Audit*) nesse processo de projeção de demandas.

Além disso, também estão discutidos os objetivos, a justificativa de relevância e a metodologia utilizada.

### 1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

Qualquer empresa que tenha uma pretensão mínima de sobrevivência em um médio ou longo prazo deve se preocupar em se planejar. Organizar-se no presente para tentar descrever seus próximos passos deve ser o objetivo primeiro para quem quer ao menos ter um futuro.

Segundo Boone e Kurtz (1995),

planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais. Trata-se, como indica a definição, de um processo contínuo que inclui especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcançá-los. O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos. (BOONE e KURTZ, 1995, p. 116)

As vantagens que o planejamento proporciona as organizações são muitas, como estimular a administração a pensar adiante e de forma sistemática, forçar a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, melhorar a coordenação de esforços e fornecer padrões mais claros de desempenho. (KOTLER, 1998)

Planejamento é frequentemente classificado por sua abrangência e extensão. Boone e Kurtz dividem esse conceito em dois tipos distintos, mas que se complementam, o plano estratégico e o tático. Segundo sua definição,

planejamento estratégico pode ser definido como um processo que determina os objetivos básicos da organização posteriormente adotando cursos de ação que os realizem. [...]. O planejamento estratégico tem um impacto vital no destino da organização porque fornece orientações a longo prazo para os que decidem. (BOONE e KURTZ, 1995, p. 117)

Enquanto

planejamento tático visa à implementação das atividades especificadas no plano estratégico. Planos táticos em geral são mais voltados para o curto prazo, tendo em vista as atividades atuais e futuras que devem ser

completadas para implementar as estratégias globais (BOONE e KURTZ, 1995 p. 118)

O processo de planejamento de marketing obedece a uma série de etapas: definição da missão da empresa, definição dos objetivos e das metas, avaliação os recursos da organização e estimativa riscos ambientais e oportunidades. A partir dessas informações, formula-se e implementa-se a estratégia, que é monitorada e adaptada quando necessárias, com base no *feedback* dado a todas as etapas anteriores. (BOONE e KURTZ, 1995)

Segundo Mattar, “a necessidade de informações e a sua disponibilidade estão presentes [em todas essas etapas] e constituem-se em condições *sine qua non* para o efetivo planejamento e controle da atividade de marketing” (MATTAR, 1993 p. 26)

A importância do plano de marketing é em muito acentuada quando se leva em conta o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente. Esse ambiente pode ser compreendido como o processo interativo que ocorre no mercado quando as organizações concorrem buscando satisfazer os consumidores pertencentes a esse ambiente. As decisões estratégicas de uma empresa influenciam não apenas o comportamento do consumidor no mercado, mas também as estratégias de marketing dos concorrentes. (BOONE e KURTZ, 1995)

Hoje em dia, quase toda empresa, grande ou pequena, é atingida de alguma forma pela concorrência global. As empresas não apenas tentam vender seus bens produzidos localmente em mercados internacionais, como também compram mais componentes e suprimentos no exterior, por isso muitos bens e serviços consumidos em certos países são ‘híbridos’ – seus projetos, materiais, fabricação e marketing ocorrem em diversos países.

Atualmente, os profissionais de marketing enfrentam três tipos de concorrência. A forma mais direta ocorre entre produtos pertencentes a uma mesma categoria, como refrigerantes ou carros. O segundo tipo de concorrência envolve produtos que podem ser substituídos por produtos de outras categorias, mas que apesar de distintos oferecem benefícios similares, como produtos que saciam a sede (água, suco, refrigerantes etc.). E o terceiro, e mais amplo, tipo de concorrência se dá pela disputa de consumidores. Nessa terceira esfera de concorrência a competição acontece pelo poder de compra do consumidor. (BOONE e KURTZ, 1995)

Com o desenvolvimento das técnicas de planejamento, surgem algumas ferramentas que acabaram se tornando indispensáveis a um plano de marketing efetivo. Entre essas ferramentas a previsão de vendas tem uma importância crucial para o futuro de qualquer

empresa e, sendo executada de forma correta, pode se tornar uma grande vantagem competitiva.

A previsão consiste na “arte de estimar a demanda futura antecipando o que os compradores possivelmente farão em condições futuras” (KOTLER, 1998, p. 151), e qualquer falha nesse processo pode acarretar grandes prejuízos, o que em função do grau de competitividade que as organizações enfrentam hoje pode ser fatal.

A previsão de vendas tem como finalidade ajustar o volume da produção ao volume que será consumido, visando primariamente evitar que falte produto nas lojas ou uma produção excessiva que implicará em grandes estoques. Porém, são raros os produtos ou serviços cujas previsões se dão de forma simples – normalmente apenas aqueles que apresentam vendas ou crescimentos estáveis, em situação de concorrência estável. Mas esse tipo de cenário não é o que se apresenta para a maioria dos mercados, segmentos ou produtos de uma dada empresa, o que força a previsão estar sempre se aperfeiçoando para que se possa alcançar sucesso. (KOTLER, 1998)

Muitas e diversas são as formas de se prever uma demanda. No trabalho que se segue, pretende-se ilustrar, a partir de um estudo de caso, uma dessas formas de previsão, que tem como base dados históricos de mercado.

A abordagem sobre tipo, origem e análise desses dados históricos, frutos de um tipo de pesquisa denominado *Store-Audit*, compõe peça fundamental desse estudo.

A partir de um estudo de caso pretende-se ilustrar como o *Store-Audit* pode ser utilizado para compor o planejamento de grandes empresas e com isso melhorar as possibilidades futuras em um ambiente de extrema competição.

## **1.2 OBJETIVO**

Descrever como uma pesquisa de mercado no varejo, do tipo *Store-Audit*, é usada na previsão de vendas de produtos do varejo.

### **1.3 JUSTIFICATIVA DE RELEVÂNCIA**

Este trabalho se justifica, em primeiro lugar, por apresentar, para leigos e estudantes de marketing, um tipo de pesquisa denominada *Store-Audit*, que tem grande importância nas decisões estratégicas das organizações, mas que é muito pouco conhecida a todos que não se encontram diretamente envolvidos no mundo das organizações que atuam na cadeia produtiva de produtos presentes no comércio varejista.

É interessante observar que os primeiros tipos de associações, que popularmente se fazem, quando se fala em pesquisas são em grande parte resumidas a pesquisas de opinião, de preferências políticas ou pesquisas científicas. O que é justificado pelo maior destaque que a mídia dá para os resultados desses estudos, cuja temática é pressupostamente mais relevante para a sociedade ou que contenha um potencial comercial mais interessante para os veículos. O resultado dessa dinâmica midiática é que se acaba por preterir outros tipos de pesquisa e privar a maior parcela da população do conhecimento das mesmas.

Mesmo no meio acadêmico e em diversos livros sobre marketing, o *Store-Audit* não figura como um dos tipos de pesquisa de marketing, sendo que em muitos casos essa pesquisa nem chega a ser citada.

Por contribuir, de alguma forma, no processo de informar melhor a sociedade sobre a temática das pesquisas contínuas de varejo e por tentar diminuir a lacuna bibliográfica existente sobre tema tão singular é que esse estudo tem sua relevância justificada.

Em segundo lugar, sua relevância se justifica ainda mais, porque os dados do varejo têm uma importância estratégica fundamental para as empresas no que diz respeito a previsão de vendas. Afim de agregar e ressaltar, aos estudantes e interessados na gerência de marketing, como a informação no varejo pode, e quando deve, ser usada pelo profissional de marketing.

### **1.4 METODOLOGIA DE ESTUDO**

A metodologia de estudo que estrutura essa monografia contém uma base teórica e conceitual, calcada em pesquisa bibliográfica, e um suporte empírico, ilustrado por um estudo de caso. Nessa amálgama teórica-prática, fundamenta-se a elaboração dessa monografia.

A parte teórica aborda os conceitos de planejamento de marketing, previsão de vendas, sistemas de informação e auditagem do varejo (*Store-Audit*). A bibliografia utilizada nessa parte da pesquisa constituiu-se com obras reconhecidas sobre o assunto de autores renomados, como Kotler, Aaker e Mattar.

Na parte empírica, busca-se demonstrar os efeitos sinérgicos do uso conjunto desses conceitos a partir da análise, baseada nos sistemas de informação, dos dados produzidos pelo varejo e sua utilização no planejamento de previsão de vendas conduzido pela gerência de marketing.

Para isso percorrer-se todo o processo de produção da informação, análise dos dados e, finalmente, a utilização de fato dessa informação para previsão de vendas de bens de consumo.

A seguir, são descritos: o tipo de pesquisa e método de coleta de dados, critérios de escolha do caso e o método de tratamento dos dados utilizados para produzir este trabalho.

#### **1.4.1 Tipo de Pesquisa**

Para definir o método de pesquisa mais adequado para este trabalho foram analisadas as questões colocadas nesta investigação. Como Márcia Y. M. Duarte apud DUARTE e BARROS (2005, p. 216) recomenda “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ são mais explanatórias e podem levar ao uso de estudos de casos”. Ainda segundo a autora “O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes” (DUARTE e BARROS, 2005, p. 219).

Como a principal questão levantada nesse estudo é descrever como os dados do varejo afetam as decisões estratégicas das organizações na previsão de vendas, e como isso pode se dar por diferentes formas, temos, na escolha do método de estudo de caso, a possibilidade de examinar um tipo específico de evento contemporâneo e que pode ser percebido como emblemático para esse tipo de ação estratégica (previsão de vendas).

A partir desse caso vai se descrevendo o processo de produção dos dados à utilização dessa informação, que é possível, pois pela própria definição de estudo de caso pressupõe um contato direto com o objeto de estudo em seu contexto natural. Como Yin (2001, p.32 apud DUARTE e BARROS 2005, p. 216) definiu

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas

#### **1.4.2 Método de Coleta de Dados**

Segundo Marcia Y. M. Duarte apud DUARTE e BARROS (2005), o estudo de caso pode ter seis fontes principais de coleta de evidências: registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O tipo de fonte utilizada para a pesquisa em questão é observação participante, na qual o observador deixa de ser passivo e assume uma série de funções, podendo, inclusive, participar de eventos que estão sendo analisados. (DUARTE e BARROS, 2005).

Os dados empíricos foram coletados pelo próprio pesquisador, que reproduziu informações geradas em seu ambiente de trabalho no ano de 2006.

O referencial teórico utilizado, proveniente de extensa pesquisa bibliográfica, que é baseado em fontes cientificamente reconhecidas no campo de conhecimento do trabalho proposto, a fim de sustentar os argumentos analíticos e fornecer explicações plausíveis sobre os fenômenos observados (DUARTE e BARROS, 2005).

#### **1.4.3 Critérios de escolha do caso**

O caso em questão foi escolhido por uma série de fatores. O mais importante deles é que mostra a utilização dos dados de pesquisa no varejo em uma previsão de vendas para alimentar uma decisão gerencial de marketing de uma empresa multinacional reconhecida e que realmente existiu. Por isso, esse caso pode ser considerado emblemático para subsidiar a descrição que é feita nesse estudo.

Além disso, a possibilidade de acesso facilitado às informações que envolvem esse caso também contribuiu de forma decisiva para sua escolha.



#### **1.4.4 Método de tratamento dos dados**

O tratamento que os dados obtidos nessa pesquisa receberam foram de ordem analítica interpretativa para organização de modo a permitir a descrição do seu uso no processo de previsão de vendas. Todas as informações aqui contidas foram pesquisadas, selecionadas e organizadas de forma lógica e coerente com base no referencial teórico adotado.

A estrutura buscada nessa pesquisa segue uma linha descritiva, partindo do geral para o singular. Ou seja, são abordados e explicados todos os pontos relacionados ao objetivo desse estudo.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Essa monografia se organiza em quatro capítulos. O primeiro capítulo é composto pelo contexto do problema, o objetivo do estudo, a justificativa de sua relevância e toda parte metodológica.

O segundo capítulo é formado por todo referencial teórico da pesquisa, abordando os tópicos de planejamento de marketing, sistemas de informação de marketing (SIM), previsão de vendas e *Store-Audit* (auditação do varejo).

No terceiro capítulo, trata-se do estudo de caso, para ilustrar a partir de um caso real como todos os conceitos mencionados no capítulo anterior se correlacionam e interagem sinergicamente.

O quarto e último capítulo é a conclusão de toda essa pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No capítulo a seguir, são discutidas a importância do planejamento de marketing e a função dos sistemas de informação de marketing (SIM) dentro desse tipo de planejamento. Em seguida, aprofunda-se a análise de uma das bases do planejamento, a previsão de vendas, e trata-se de mensuração de mercados e previsão de demandas.

O assunto de auditoria do varejo, *Store-Audit*, é amplamente discutido e tem toda a sua metodologia explicada em detalhes por ter uma importância crucial para o objetivo desse estudo e ter uma correlação direta com os conceitos explicitados acima.

Na última parte do capítulo, relaciona-se a questão da previsão de vendas com a pesquisa contínua do varejo (*Store-Audit*).

### **2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING E PREVISÃO DE VENDAS**

As decisões de marketing abrangem aspectos que vão desde a mudança de posicionamento de uma empresa no mercado ou mesmo a entrada em um novo mercado, até questões minuciosas, como a melhor forma de preencher uma prateleira na loja, ou a escolha de um *claim*<sup>1</sup> de um produto. O contexto para todas essas decisões é o processo de planejamento de marketing, em que uma das variáveis relevantes é a previsão de vendas que alimenta o processo de previsão da receita da organização e baliza a possibilidade e necessidade de gastos, em especial, com a promoção de produtos. (AAKER, 2001)

Boone e Kurtz (1995, p116) resumem a importância que o planejamento de marketing tem para uma empresa afirmando que linhas de produto, preços, seleção adequada dos canais de distribuição e decisões relacionadas às campanhas promocionais – tudo depende dos planos elaborados dentro da organização.

---

<sup>1</sup> declaração feita em publicidade sobre as vantagens, características, e / ou desempenho de um produto ou serviço concebido para convencer o cliente a fazer uma compra.

## 2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM) NA PREVISÃO DE VENDAS

A qualidade da informação pode se tornar uma vantagem competitiva vital para as empresas no atual contexto de concorrência acirrada e uma variável fundamental para o planejamento estratégico das empresas. É patente perceber que o poder das organizações deve-se em grande parte à capacidade de adquirir e administrar informações empresariais.

A idéia de que os executivos ocupados em decidir o destino de uma empresa necessitam de informação, leva-nos a considerar ser cada dia mais importante o papel dos sistemas de informação, bem como os serviços, produtos e fontes informacionais para as empresas. (BORGES, 1995, p 8)

Para isso, é fundamental que os gestores tenham acesso a informações de qualidade e confiáveis que os permitam interpretar, analisar e decidir rápida, eficaz e eficientemente os caminhos a seguir.

Diante dessa sede cada vez maior de informação e pelo grande fluxo e formas de captar dados, as empresas já vem sofrendo do mal oposto, a saturação de informação. Como observa Neisbitt: “Não há perigo de se ficar sem informações, mas sim de ser afogado por elas”. (apud KOTLER, 1998, p 73)

Esse excesso de dados não significa que as informações corretas cheguem a quem precisa a tempo. Kotler complementa:

Muitas vezes a informação de marketing é tão espalhada por toda empresa que se torna difícil de localizar até mesmo os fatos simples. Em geral, a informação importante chega tarde demais para ser utilizada ou chega a tempo mas não é acurada ou confiável. [...] As empresas têm grande capacidade de fornecer informações aos gerentes, mas em geral não aproveitam isso. Hoje, muitas companhias estão estudando as necessidades de informação dos gerentes e planejando sistemas que preencham essas necessidades. (KOTLER, 1998, p 73)

Dessa necessidade, surgiram os sistemas de informações de marketing (SIM) com o intuito de reunir, selecionar, analisar, interpretar e manter um fluxo de informações a respeito do ambiente global de marketing no qual a empresa está envolta.

O Sistema de Informação de Marketing (SIM) é a estrutura presente em empresas, constituída de pessoas, equipamentos e procedimentos, que reúne, seleciona, analisa, interpreta e distribui informações necessárias, atualizadas e precisas aos profissionais de marketing a respeito do ambiente global no qual a empresa está inserida. (KOTLER, 1995)

Essas informações se referem tanto ao microambiente - empresa, fornecedores, intermediários de mercado, clientes, concorrentes e públicos de relacionamento, quanto ao

macroambiente - ambientes demográficos, sociocultural, físico, tecnológico, econômico, político e legal. (SAMARA, 1997)

Samara (1997) complementa o conceito dessa importante estrutura de marketing:

Em síntese, é um centro de consulta à disposição dos executivos da empresa. Sua finalidade e utilidade principal é proporcionar dados que sejam importantes para embasar as decisões dos executivos de forma rápida e de maneira conveniente, fazendo com que as informações que afetam, direta ou indiretamente, os negócios da empresa sejam dirigidas às pessoas certas, em tempo hábil e no formato adequado. O SIM organiza e gera o fluxo das informações na empresa. (SAMARA, 1997, p. 5)

O SIM pode se apresentar de diversas maneiras dependendo da cultura da empresa, estrutura de marketing e recursos disponíveis. De forma geral, um bom sistema de informações de marketing deve equilibrar e conciliar o querer a informação, o necessitar dela e o poder obtê-la, pois, muitas vezes, o que os gerentes pedem não é de fato o que precisam e, outras tantas vezes, o que se precisa não é possível obter.

A estrutura de um SIM pode ser subdivida em áreas que controlam, integram e analisam os relatórios internos da empresa. Existem quatro subsistemas definidos hoje – relatórios internos, inteligência de marketing, pesquisa de mercado e análise de informações. Todos ou pelo menos alguns desses subsistemas tem relação direta com a previsão de vendas e consequentemente com o planejamento de marketing. As funções de cada um desses subsistemas são:

- *Relatórios Internos*: são informações coletadas dentro da empresa cujo objetivo é avaliar o desempenho de marketing, vendas, finanças, produção etc., e identificar seus problemas e oportunidades. (SAMARA, 1997)
- *Inteligência de marketing*: é uma área que trabalha na coleta de informações diárias sobre os desenvolvimentos do ambiente de marketing. Esse subsistema filtra as informações que julga necessária e as repassa para marketing. A coleta dessas informações advém de pesquisas do ambiente, como os dados *Store-Audit* por exemplo. (SAMARA, 1997)
- *Pesquisa de Marketing*: sua função é executar projetos específicos para obtenção de informações necessárias, que não estejam disponíveis ou na forma desejada, sobre situações apresentadas pela administração de marketing. (SAMARA, 1997)
- *Análise de Informações*: Esse subsistema tem como objetivo uma análise mais profunda das informações geradas pela inteligência e pesquisas de marketing. (SAMARA, 1997)

Na prática, é bastante comum esses subsistemas serem sobrepostos e indistintos. Desses quatro subsistemas dois, inteligência e pesquisa de marketing, estão detalhados a seguir devido a sua importância relativa no processo de previsão de vendas, ilustrada com o

caso a ser descrito nessa monografia. De forma que a primeira (inteligência de marketing) tem a responsabilidade de analisar os dados que são produzidos pela segunda (pesquisa de marketing), ambas se complementando sinergicamente.

### **2.2.1 Inteligência de Marketing**

Como já apresentado anteriormente esse setor trabalha monitorando os movimentos e fornecendo informações correntes sobre alterações do ambiente de marketing das empresas. A inteligência de marketing pode ser operacionalizada por meio de várias fontes provenientes do próprio pessoal da empresa, de seus fornecedores, revendedores e clientes. (KOTLER,1998)

Informações sobre a concorrência podem ser obtidas de relatórios anuais preparadas pela própria área, propagandas, *releases* para a imprensa e algum tipo de informação presente em publicações comerciais e feiras, além da obtenção de informações por meio da aquisição e análise de produtos concorrentes, monitoração de suas vendas e investigação sobre novas patentes. (KOTLER,1998)

Algumas empresas criam um departamento para coletar e divulgar as informações de marketing. A função desse departamento é analisar as principais publicações, resumir novidades significativas e enviar boletins aos gerentes de marketing. Seus membros desenvolvem um valioso arquivo de dados para ajudar os gerentes a avaliar novas informações. (KOTLER,1998)

Uma outra forma de obter informações sobre o ambiente que a empresa está inserida é a compra de dados de institutos de pesquisa como a Nielsen (auditação do varejo) ou a Latin Panel (painel de consumidores). (KOTLER,1998)

Essa última forma de obter e analisar o ambiente é a mais relevante para essa pesquisa, pois tem relação direta com o uso do *Store-Audit* para a previsão de vendas. É essa área que vai analisar e reportar à gerência de marketing os dados referentes ao desempenho da companhia e do próprio mercado onde atua, o que vai ser a base para a tomada de decisão da previsão de vendas, entre outras coisas.

## 2.2.2 Pesquisa de Marketing

A pesquisa de marketing visa a coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração. Dessa forma, todas as áreas de decisão em marketing podem se beneficiar das investigações da pesquisa de marketing. (BOONE e KURTZ, 1995)

Kotler define pesquisa de marketing como

o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações, que utilizadas para identificar e definir oportunidades e os problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar suas atividades, monitorar seu desempenho e aumentar a compreensão do seu próprio processo (KOTLER, 1998, P. 77)

A pesquisa de marketing compreende todo tipo de dado que diz respeito à atividade de marketing da empresa, incluindo os elementos abrangidos pela pesquisa de mercado – que restringe seu foco ao mercado da empresa ou de um produto – como: levantamentos de mercado, previsão de demanda e de vendas, pesquisas de imagem da empresa e de seus produtos etc.

Apenas para se ter uma idéia da variedade de atividades desenvolvidas pela pesquisa de marketing vale citar os tipos de dimensão que ela abrange: economia de negócios e pesquisa corporativa, estabelecimento de preços, produtos, distribuição, promoção e comportamento do consumidor. A pesquisa *Store-Audit* também está englobada como sendo uma atividade da pesquisa de marketing, mais especificamente fazendo parte do tipo de pesquisa de marketing de economia de negócios e pesquisa corporativa, que é a base para o tipo de previsão de vendas abordada nesse trabalho. Todas essas dimensões são exemplificadas no quadro 1. (MATTAR, 1993)

TIPOS DE PESQUISA
<b>Economia de negócios e pesquisa corporativa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Características e tendências da indústria/mercado;</li><li>▪ Estudos para aquisições/diversificações;</li><li>▪ Análises de participação no mercado;</li><li>▪ Estudos internos dos recursos humanos;</li></ul>

<b>Estabelecimento de preços:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análises de custos;</li> <li>▪ Análises de lucros;</li> <li>▪ Elasticidade de preços;</li> <li>▪ Análises de demanda;</li> </ul>
<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento e teste de conceitos;</li> <li>▪ Geração e teste de marcas;</li> <li>▪ Testes de mercado;</li> <li>▪ Estudos de embalagens;</li> </ul>
<b>Distribuição:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudo para localização de fábricas/armazéns;</li> <li>▪ Estudos sobre o desempenho dos canais;</li> <li>▪ Estudo sobre a cobertura dos canais;</li> <li>▪ Estudos internacionais e de exportação;</li> </ul>
<b>Promoção:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisas da motivação;</li> <li>▪ Estudos de imagem;</li> <li>▪ Pesquisas sobre eficácia da propaganda;</li> <li>▪ Pesquisas dos meios de comunicação;</li> </ul>
<b>Comportamento do consumidor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preferências por marca;</li> <li>▪ Satisfação em relação a marcas;</li> <li>▪ Comportamento de compra;</li> <li>▪ Estudos de segmentação;</li> </ul>

Quadro 1: Tipos de pesquisa

Fonte: MATTAR, 1993

## 2.3 MENSURAR MERCADOS E PREVER DEMANDAS

Um alicerce básico de qualquer plano de marketing é a previsão de vendas, que consiste numa estimativa de vendas ou da receita de uma empresa para um período futuro específico. A necessidade de se prever uma demanda futura segue a mesma lógica de se mensurar a demanda corrente que é evitar excesso de estoque, variações de preços desnecessárias ou perda de vendas devido à falta de estoque no varejo. (BOONE e KURTZ, 1995)

As previsões de venda podem ser classificadas como de curto, médio e longo prazo. Uma previsão de curto prazo abrange um período de até um ano. Uma previsão de médio prazo pode abranger de um a cinco anos, e a de longo prazo geralmente se estende além de cinco anos. O período de tempo de uma previsão depende de fatores internos (recursos organizacionais) e externos (fatores ambientais). O bom planejamento é resultado da conjugação desses dois tipos de fatores. (BOONE e KURTZ, 1995)

É importante esclarecer que a estimativa de vendas futura provém da demanda corrente, ou seja, precisa-se primeiro mensurar o tamanho de mercado atual para se fazer estimativas de futuro. Dessa forma, o primeiro passo da previsão de vendas é a mensuração das vendas correntes.

Segundo Kotler (1998), a demanda pode ser mensurada e prevista em muitos níveis, a partir do cruzamento de três dimensões distintas: tempo, produto e nível geográfico. O nível tempo envolve as variáveis: curto, médio e longo prazo. O nível produto pode se referir a indústria, a categoria de produto, a uma marca etc. E o nível geográfico é definido a partir de uma região, país, bloco econômico etc.

Cada mensuração e estimativa de demanda têm uma finalidade específica e, por isso, requerem uma compreensão clara do mercado envolvido. Segundo Boone e Kurtz (1995),

O ponto de partida é entender o que significa o termo mercado, que não pode ser definido apenas como um conjunto de pessoas e instituições com a disposição de comprar. Para constituir um mercado, as pessoas ou instituições devem ter poder aquisitivo, autoridade e disposição para comprar. (BOONE e KURTZ, 1995, p. 220)

O mercado que a empresa atua é chamado mercado-alvo, resultante do isolamento de fatores que distinguem um certo grupo de consumidores do mercado global. O mercado-alvo pode ser considerado, por exemplo, consumidores de inseticidas no Brasil enquanto o mercado global é composto por todos os consumidores no globo, independente do tipo de bem ou serviço que consomem.

Para desenvolver estratégias efetivas para seus mercados-alvo e administrar seus esforços de marketing com eficácia, as empresas devem saber mensurar a demanda corrente de mercado e prever a demanda futura. É justamente no desenvolvimento dessas estratégias efetivas que os dados de *Store-Audit* tem uma de suas principais funções, contribuindo de forma ímpar para esse tipo de decisão estratégica. (KOTLER, 1998)



### 2.3.1 Mensurar demanda corrente

Sendo a base da estimativa de vendas futuras, a demanda de mercado é o volume total, de um produto ou serviço, a ser consumido por certo número de pessoas, em um espaço geográfico definido em um determinado período.

Essa demanda corrente sofre influência direta, em primeiro lugar, do ambiente de mercado que está inserida e, em segundo lugar, do mix e do nível do marketing praticado pelas empresas do setor a ser mensurado (KOTLER, 1998).

As ações de marketing fazem os mercados flutuarem de um mínimo de vendas, situação em que é desconsiderada qualquer iniciativa de marketing, a um máximo de vendas, chamado por Kotler (1998) de potencial de mercado. A expansão de mercado pode ser maior ou menor, dependendo do tipo de bem a ser consumido, mas ela sempre será limitada. Dessa forma, gastos com marketing acima de certo nível não resultariam em demanda maior e se tornariam recursos mal aproveitados.

A forma de mensurar a demanda total de mercado é resumida na fórmula abaixo:

$$Q = n \times q \times p$$

Onde:

$Q$  = é a demanda total de mercado;

$n$  = é o número de compradores no mercado;

$q$  = é quantidade (medida em unidades físicas de produto) comprada anualmente por um comprador;

$p$  = é o preço médio unitário do produto;

Fonte: KOTLER, 1998.

A atribuição de valor a essas variáveis ( $n$ ,  $q$  e  $p$ ) seria extremamente dispendioso caso a empresa tentasse realizar essa medição por sua conta. Tal iniciativa além de exigir grande alocação de recursos também requereria um significativo número de pessoas para fazer toda a auditoria do varejo. O resultado seria um tipo de informação que sairia tão cara que pouquíssimas empresas poderiam bancar esse custo.

Dessa forma, as empresas de bens de consumo terceirizam esse tipo de pesquisa e adquirem as informações do varejo comprando relatórios e dados de institutos de pesquisa que realizam o *store-audit*, como a Nielsen. Com essa pesquisa, é possível obter os dados necessários para a mensuração da demanda corrente, dentre outras tantas informações, que permitem diversos tipos de tomada de decisão.

A vantagem para as empresas de pesquisa é que elas se especializam em vender esse tipo de informação e não se restringem a auditar apenas as categorias de produtos que as empresas de bens de consumo costumam utilizar. Geralmente todos os produtos que o varejo vende são auditados e formam bancos de dados.

Assim, se uma empresa de bens de consumo tiver o interesse em adquirir informações de mercado de alguma categoria que pretende atuar, poderá comprar essa informação com histórico de dados e sem gerar custos adicionais às empresas de pesquisa.

### **2.3.2 Estimar demanda futura**

A relação de uma empresa com o mercado consumidor em que atua deve ser pautada com planejamento e cautela, pois qualquer equívoco na estimativa da demanda, superestimá-la ou subestimá-la, poderá causar grandes prejuízos ou diminuir seus lucros. Kotler resume bem os riscos que as empresas correm caso errem esse tipo de projeção:

Estimativas extremamente otimistas de demandas atuais ou futuras podem resultar em capacidade ociosa, que custa recursos, ou estoques em excesso. A demanda subestimada pode causar perda de vendas e de oportunidades de lucros. (KOTLER, 1998, p. 145)

Embora os previsores usem várias técnicas para tentar estimar o futuro, que vão desde simulações computacionais até estudos futuristas de tendências, pode-se dizer que esses métodos se dividem em basicamente duas grandes categorias: técnicas de previsão qualitativa e quantitativa. (BOOBE e KURTZ, 1995)

As técnicas de previsão qualitativa são mais subjetivas e baseiam suas conclusões mais em opiniões de especialistas ou consumidores.

Os métodos de previsão quantitativa empregam cálculos estatísticos, como análise de tendência baseada em séries históricas, simulações por computador e modelos econométricos para produzir suas previsões numéricas.

### 2.3.2.1 Técnicas Qualitativas de Previsão

As técnicas de previsão qualitativa podem ser dos seguintes tipos: opinião de júri de executivos, técnica Delphi, composição da força de vendas e levantamento sobre intenções dos compradores.

**Opinião de Júri de Executivos** – Essa técnica processa e calcula uma média das expectativas de vendas dos altos executivos da empresa em questão pertencentes das áreas de finanças, produção, marketing e compras. O método é particularmente eficaz quando os altos executivos são experientes e conhecedores das situações que afetam as vendas, abertos quanto ao futuro e conscientes da base de seus julgamentos. É um método rápido, barato e pode ser usado com sucesso para vendas e desenvolver novos produtos, sendo mais adequado para previsões em curto prazo. (BOONE e KURTZ, 1995)

**Técnica Delphi** – Embora similar à opinião de júri de executivos no aspecto de envolver a opinião de várias pessoas, a técnica Delphi procura opiniões de especialistas que não trabalham na empresa, como cientistas e pesquisadores universitários, em vez de confiar completamente nos executivos internos. É mais apropriada para previsões de longo prazo que possam afetar as vendas, como descobertas tecnológicas e mercado potencial para novos produtos. (BOONE e KURTZ, 1995)

A técnica Delphi é aplicada da seguinte maneira: a empresa seleciona um painel de especialistas e envia a cada um deles um questionário referente a um futuro evento. As respostas são combinadas, processadas e reportadas a outros especialistas, juntamente com um outro questionário. O processo continua até que os especialistas cheguem a um consenso. Embora muitas empresas tenham usado com sucesso a técnica Delphi para prever futuras inovações tecnológicas, o método é, ao mesmo tempo, caro e demorado.

**Composição da Força de Vendas** – A técnica de composição da força de vendas baseia-se na crença de que os membros mais próximos do mercado – aqueles que trabalham diretamente com a venda de produtos específicos, conhecem a demanda de seus clientes (varejo) e da concorrência, provavelmente, têm uma melhor visão em relação a vendas a curto prazo do que qualquer outra área da empresa.

A técnica segue tipicamente uma abordagem de baixo para cima. Pois, primeiramente, combina as estimativas dos vendedores em nível distrital, depois no nível regional e, finalmente, em nível nacional, para obter uma previsão agregada de vendas que refletem os *inputs* dos três níveis. (BOONE e KURTZ, 1995)

Poucas empresas, no entanto, confiam unicamente nessa técnica, uma vez que os vendedores, ao reconhecer o papel da previsão de vendas na determinação do número de cotas para os seus respectivos territórios poderão ter estimativas conservadoras. Além disso, as pequenas perspectivas de seus territórios, limitados geograficamente, podem impedi-los de reconhecer as tendências em desenvolvimento em outros territórios, as futuras inovações tecnológicas ou os impactos de grandes mudanças na estratégia de marketing para vendas. Conseqüentemente, a previsão de vendas feitas pela composição da força de vendas normalmente sofre algum ajuste e/ou é combinada com outras técnicas para chegar a uma previsão final.

**Levantamento das intenções do comprador** – Em um levantamento sobre intenções de compra, os profissionais de pesquisa ou marketing enviam questionários pelo correio, fazem pesquisas por telefone ou entrevistas pessoais para determinar as intenções de um grupo representativo de clientes atuais e potenciais. Este método é mais apropriado para empresas com um número reduzido de clientes, pois caso o contrário se torna impraticável pelo número de coletas que é preciso fazer ou será preciso trabalhar com um resultado amostral. Além disso, ele é limitado pela boa vontade dos clientes em revelar suas intenções, que nem sempre se traduzem em compras reais. Estas pesquisas podem ajudar os técnicos nas previsões de vendas de curto e médio prazo, porém são caras e consomem muito tempo. (BOONE e KURTZ, 1995)

#### **2.3.2.2 Técnicas Quantitativas de Previsão**

As técnicas quantitativas de previsão usam abordagens mais matemáticas para prever as vendas, tentando reduzir a subjetividade dos métodos qualitativos. Elas incluem os seguintes métodos: testes de mercado, análise das tendências e ajustamento exponencial. (BOONE e KURTZ, 1995)

**Testes de mercado** – A técnica quantitativa conhecida como teste de mercado é freqüentemente usada para avaliar a resposta do consumidor a um novo produto. O procedimento envolve o estabelecimento de um pequeno número de testes de mercado, os quais permitem a avaliação das respostas dos consumidores em relação a um novo produto sob as reais condições do mercado. Os testes de mercado também permitem aos técnicos de marketing a avaliação de preços diferentes, estratégias promocionais alternativas e outras

variações do composto de marketing por meio de comparações entre diferentes testes de mercado. Com base nas respostas dos consumidores, os técnicos podem prever as vendas para mercados maiores. (BOONE e KURTZ, 1995)

A vantagem fundamental dos testes de mercado é o realismo que fornecem ao técnico de marketing. Porém são caros e consomem muito tempo, podendo revelar antecipadamente aos concorrentes os planos de marketing da introdução de um novo produto no mercado.

**Análise de tendências** – Essa técnica envolve a previsão de vendas futuras, analisando a relação histórica entre tempo e vendas. Pressupõe ainda que os mesmos fatores que juntos determinaram as vendas passadas continuarão a exercer influências similares no futuro. As séries históricas, necessárias a essa técnica de previsão, são obtidas a partir do *Store-Audit*, que quando adquirido possibilita um resultado rápido. Em uma previsão simples por exemplo, se as vendas de um produto no ano passado foram X unidades e esse produto apresenta uma taxa de crescimento de Y por cento nos últimos anos, a previsão de vendas para o próximo ano seria igual a  $X + XY$ . (BOONE e KURTZ, 1995)

Como a análise de tendências depende da disponibilidade de dados históricos para projetar vendas no futuro, ela não seria a técnica mais eficaz para o planejamento de novos produtos ou situações desse tipo.

O risco da análise de tendências é a sua hipótese implícita de que o futuro vai preservar as relações de passado. Quaisquer variações futuras nas forças que afetem as vendas resultarão em previsões incorretas. Em outras palavras, este método só é confiável durante períodos de crescimento contínuo e demanda estável. Se as condições mudarem, as previsões baseadas na análise de tendências podem se tornar inúteis ou inadequadas. Por essas razões, na maioria das vezes, a previsão obtida a partir da análise de tendências é ajustada levando em consideração fatores que apenas os profissionais de marketing conhecem, como promoções, investimento em mídias, lançamentos etc.

**Ajustamento Exponencial** – É uma abordagem mais sofisticada da análise de tendências, pois atribui pesos aos dados de vendas de cada ano, conferindo um peso maior aos anos mais recentes. Uma vez que os fatores que determinam as vendas mais recentes têm maior probabilidade de continuar a vigorar no período seguinte, seu peso é maior do que os dos anos anteriores. (BOONE e KURTZ, 1995)

**Análise Estatística da Demanda** – É um conjunto de procedimentos estatísticos para descobrir os fatores reais mais importantes que afetam as vendas e sua influência relativa. Os

fatores mais comumente analisados são o preço, a renda, a população e a promoção. (KOTLER, 1998)

A análise estatística da demanda consiste em considerar as vendas como uma variável dependente, e tentar explicá-las em função de um certo número de variáveis independentes de demanda. Por meio de uma técnica chamada análise de regressão múltipla, várias formas de equação podem ser ajustadas estatisticamente aos dados, buscando-se os melhores fatores de previsão e chegando-se a um polinômio. (KOTLER, 1998)

A análise estatística de demanda por ser muito complexa, exige muito cuidado do profissional de marketing ao projetá-la, conduzi-la e interpretá-la. (KOTLER, 1998)

### **2.3.2.3 Processos da Previsão de Vendas**

O processo de previsão de vendas pode seguir por dois caminhos dentro de uma organização: *de baixo para cima* ou *de cima para baixo*. O primeiro método se apóia na equipe de vendas da empresa e foi anteriormente introduzido na apresentação das técnicas qualitativas de previsão. Esse processo começa com uma estimativa de vendas fornecida por cada vendedor para sua área. Estas estimativas são combinadas e aperfeiçoadas pelos gerentes de marketing e de vendas em níveis municipal, regional e nacional. São, então, submetidas aos gerentes de vendas nacionais para serem combinadas numa estimativa total da companhia para o próximo período. (BOONE e KURTZ, 1995)

Uma falha nessa abordagem (*de baixo para cima*) é a perspectiva limitada do vendedor em relação à organização como um todo. Grandes tendências, como as futuras entradas de produtos competitivos no mercado, ou dos próprios produtos da companhia, mudanças nos preços, novas campanhas promocionais, mudanças na embalagem e outras variáveis que provavelmente afetem o mercado, podem não ser refletidas nas estimativas de vendas para áreas individuais. Além disso, desde que tenham consciência da relação entre a previsão de vendas e as suas cotas, os vendedores podem ser tendenciosos no que diz respeito a fazer previsões modestas para manter as cotas baixas e fáceis de serem excedidas. Consequentemente, as empresas que usam o método *de baixo para cima* dependem muito dos compromissos e das estimativas finais que resultam das discussões em níveis divisional, regional e nacional. (BOONE e KURTZ, 1995)

O método que segue o caminho *de cima para baixo* começa com uma previsão ambiental das condições econômicas gerais, dentro das quais os técnicos tentam prever as vendas da indústria, da empresa em particular e de cada um dos seus produtos. (BOONE e KURTZ, 1995)

A previsão ambiental leva em conta qualquer variável que compõe o ambiente externo à empresa e que está ligada direta ou indiretamente aos negócios da mesma, como: projeção da inflação, taxa de desemprego, taxas de juros, gastos e poupanças dos consumidores, investimento na área de negócios, saldos da balança comercial do país, exportações líquidas etc. A medida econômica mais comum é o produto interno bruto (PIB), que é utilizado com outros indicadores ambientais para prever as vendas por setor. (BOONE e KURTZ, 1995)

Os planejadores de marketing combinam a previsão econômica geral com a de outros fatores ambientais relevantes para prever as vendas da indústria. Uma vez que a maioria das vendas da indústria está relacionada com o PIB ou alguma outra medida da atividade econômica nacional, uma previsão pode começar pela medição do grau de aderência nesta relação, complementada pela análise de tendências que são geradas a partir dos dados do *Store-Audit*. Muitas indústrias dispõem de associações comerciais e publicações que fornecem previsões de curto, médio e longo prazos. Estas previsões são valiosas porque combinam uma avaliação do panorama econômico com previsões de tendências e fatores ambientais que influenciam indústrias específicas. (BOONE e KURTZ, 1995)

Após complementar a previsão de vendas da indústria, técnicos desenvolvem previsões de vendas totais da empresa e de cada um de seus produtos. Este processo começa com uma análise detalhada do desempenho dos anos anteriores, cruzando informações de vendas internas com vendas realizadas diretamente ao consumidor (*Store-Audit*), por exemplo. A participação atual e passada do mercado da empresa, obtida com as informações da auditoria do varejo, são revistas, e os gerentes de produto, assim como os de vendas distritais e regionais, são consultados sobre expectativas de vendas. Um orçamento promocional aprovado ou a introdução de novos produtos pode aumentar as vendas, e um plano de marketing para o ano vindouro também considera essas variáveis. (BOONE e KURTZ, 1995)

As previsões de vendas da companhia e por produto devem avaliar certos fatores, como: vendas de cada produto, tendências futuras de vendas, vendas por cliente, área e vendedores, tamanho dos pedidos e recursos financeiros. Desenvolvida uma previsão preliminar das vendas, os técnicos a submetem a uma revisão da equipe de vendas e dos gerentes de vendas em níveis municipal, regional e nacional. (BOONE e KURTZ, 1995)

Uma vez que as abordagens *de baixo para cima* e *de cima para baixo* para previsão de vendas têm potencialidades e fraquezas, não é raro o fato de que muitos profissionais de marketing combinem as duas abordagens para obter a previsão mais realista possível. (BOONE e KURTZ, 1995)

## 2.4 *STORE-AUDIT*

O *Store-Audit* é um tipo de metodologia de pesquisa quantitativa contínua baseada em 2 modelos: Inventário de Lojas e *scanning*. Ela é feita nas lojas do varejo, como hipermercados, supermercados, mercearias, padarias etc. cujo objetivo principal é acompanhar o fluxo e a dinâmica de produtos de consumo nas lojas varejistas. O resultado é uma radiografia das categorias de produtos auditados.

As informações reportadas são amostrais, ou seja, representam um determinado Universo de lojas, sendo a coleta de dados realizada regularmente em um grupo delas (amostra operativa), que representam o universo em questão. A escolha desse universo é definida segundo as seguintes características:

- O ponto de vendas deve ser passível de visitação regular. Pontos intermitentes são excluídos do Universo de lojas (ex: ambulantes, camelôs etc.);
- O ponto de vendas deve ser aberto ao público. Lojas fechadas ao público são excluídas (ex: lojas de clubes, cooperativas institucionais etc.);
- O ponto de vendas deve ter como cliente principal pessoas físicas. Atacadistas, lojas com importância de vendas de atacado superior à 50% e distribuidoras são excluídas do Universo;
- O ponto de vendas não deve ser especializado. Tabacarias, sorveterias e bombonieres são excluídas do Universo;

### 2.4.1 Amostra Operativa

A amostra operativa possui 3 características. Ela é **estratificada, aleatória e desproporcional**.

A estratificação permite que sejam agrupadas as unidades do universo em grupos homogêneos. As lojas que compõem um estrato são da mesma região, têm porte,



características de comercialização, área de vendas, fluxo de consumidores e faturamento semelhantes. Dessa forma, cada estrato se torna homogêneo em si.

Por isso, um estrato acaba sendo heterogêneo em relação ao outro. Assim, uma padaria no Paraná não pode representar uma padaria no Maranhão, pois têm características muito diferentes.

Outro ponto importante é que as grandes cadeias são auto-representativas. Uma loja do Wall Mart não pode representar um Carrefour mesmo que sejam de porte semelhantes.

A escolha das lojas que formarão a amostra é aleatória dentro de cada estrato, isto é, qualquer loja com estrutura de auto serviço de um a quatro check outs (caixa registradora com leitor ótico) pode representar outra de um a quatro check outs.

A amostra é desproporcional pois, para determinar quantas lojas de cada estrato farão parte da amostra, leva-se em consideração 2 fatores: número de lojas e volume de vendas. Dessa forma, faz-se uma ponderação com essas duas variáveis.

#### **2.4.2 Inventário de loja**

O inventário de loja é feito por diversos pesquisadores de campo que se dividem por todo território nacional cobrindo as principais áreas econômicas. Esses pesquisadores visitam o varejo em uma periodicidade mensal ou bimestral. Os números obtidos são resultados de uma amostra probabilística extraída entre os pontos-de-venda distribuídos geograficamente, onde se procede à contagem de estoques, em dois momentos (estoque inicial e estoque final), e dos volumes comprados (por meio da conferência de notas fiscais), para que então seja estabelecido o volume de vendas dos diversos produtos e marcas no varejo. O cálculo de vendas é obtido a partir da seguinte equação:

$$\textit{Estoque Inicial} + \textit{Compras do varejo} - \textit{Estoque Final} = \textit{Vendas em Volume}$$

O estoque inicial é obtido a partir contagem dos produtos da loja no mês/bimestre anterior. As compras do varejo são produtos comprados pelas lojas para revenda direta aos consumidores finais (pessoas físicas). Esses dados são obtidos a partir de notas fiscais fornecidas pelo varejo. Por esse motivo atacadistas e distribuidores não tem suas lojas auditados, para se evitar contabilizar duas vezes a mesma venda (uma para o varejo e outra

para o consumidor). O estoque final é a quantidade de produtos presente na loja contabilizada pelo pesquisador no mês/bimestre atual.

### **2.4.3 Dados *Scanning***

Os dados *scanning* provêm de varejistas equipados com scanner e código de barras.

Nas lojas que utilizam esses equipamentos, as compras são registradas passando-se os produtos por um scanner, que faz a leitura a laser do código de barras impresso em cada embalagem. Isso ativa a máquina registradora, que relaciona o código com o preço atual do produto – arquivado na memória do computador – e calcula o total da despesa. (AAKER, 2001, p 157)

A diferença dessa informação frente aos do inventário de loja é que os dados obtidos por meio de *scanner* são de alto grau de acuracidade. Esses dados complementam a amostra tornando-a mais robusta.

As informações utilizadas vêm das lojas que colaboram com esse tipo de pesquisa, através de um envio eletrônico de dados para a variável “vendas ao consumidor”. Já para informações derivadas do ponto de venda, como: estoque e distribuições causais – é mantida uma amostra para coleta.

### **2.4.4 Índices gerados pelo *Store-Audit***

Todos os índices do *Store-Audit* se correlacionam com três dimensões. Uma dimensão regional, temporal e de produto. Para se obter alguma informação com os índices precisa-se ter pré-definidos a região (onde), o tempo (quando) e o(s) produto(s) que irão se correlacionar com esse índice.

Os principais índices obtidos com o *Store-Audit* são:

- *Vendas em volume* – Quantidade de produtos em unidades físicas (skus) que as lojas venderam ao consumidor. (SAMARA, 1997)
- *Percentual de vendas em volume* – Medida de desempenho do consumo da marca, produto ou fabricante em relação ao consumo da categoria. (SAMARA, 1997)

- *Vendas em valor* – Faturamento de determinado produto, marca ou categoria duante o período em questão. Esse índice é calculado através da multiplicação de vendas em unidades e preço, feita em cada loja. (SAMARA, 1997)
- *Compras do Varejo* - Quantidade de produtos que as lojas compraram para a revenda aos consumidores. Esses dados são provém da venda tanto do fabricante quanto dos atacadistas/distribuidores. (SAMARA, 1997)
- *Percentual de compras do varejo* – Medida de desempenho das colocações da marca, produto ou fabricante em relação às colocações realizadas pela categoria. (SAMARA, 1997)
- *Estoques* – Quantidade de produtos que as lojas tinham, tanto no depósito quanto na área de vendas no momento do inventário. (SAMARA, 1997)
- *Percentual de estoques* – Medida de volume de estoque de uma determinada marca, produto ou fabricante em relação ao estoque total das categorias. (SAMARA, 1997)
- *Estoque Ativo* – Quantidade de produtos que se encontravam na área de vendas das lojas no momento do inventário. (SAMARA, 1997)
- *Percentual de Estoque Ativo* – Medida do volume de exposição de uma determinada marca, produto ou fabricante em relação à exposição total dos produtos da categoria. (SAMARA, 1997)
- *Distribuição numérica negociante* – indica o número de lojas, em percentual, que venderam e/ou compraram e/ou estocaram determinado produto durante o período em questão. O universo desse índice são todas as lojas auditadas independente da categoria de produtos (SAMARA, 1997)
- *Distribuição ponderada negociante* – indica a importância das lojas que venderam e/ou compraram e/ou estocaram determinada marca/produto para o faturamento da categoria a que pertence tal marca/produto durante o período em questão. (SAMARA, 1997)
- *Distribuição ponderada/numérica sem estoque* – indica a ausência de determinado produto em loja, tanto o que é exposto ao consumidor quanto o que se encontra nos estoques da loja, no momento em que pesquisador está fazendo o inventário da loja. (SAMARA, 1997)
- *Preço médio* – obtido a partir do total de vendas em valor dividido pelo total de vendas em volume. (SAMARA, 1997)

Também são fornecidas informações causais. Essas informações são representadas pelas Distribuições Numérica (DN) e Ponderada (DP) de Material de POP, de Ponto Extra, de Ofertas e de Check-out.

O material de POP é todo material promocional ou publicitário, elaborado pelo fabricante, colocado temporariamente nas lojas para promover as vendas da marca.

Ponto Extra é a localização de um produto em lugares diferenciados. Expressam um esforço adicional dos fabricantes para promover as vendas em pontas de gôndola, ilhas, displays etc.

As Ofertas são caracterizadas por uma ação, do fabricante ou do varejista, para promover as vendas, como: brindes, reduções de preço, cupons, conteúdo-extra, amostra grátis, promoções especiais para eventos etc.

As DN e DP de Check-out são para todo o produto localizado em check-out, independente do tipo de loja.

#### **2.4.5 Nielsen – Monopólio de *Store-Audit* no Brasil**

A única empresa que faz esse tipo de pesquisa em nível nacional no Brasil é a ACNielsen.

A ACNielsen é líder global em pesquisa de mercado, sistemas e ferramentas de análise. A maior parte de seus clientes são grandes fabricantes, varejistas mundiais e companhias que atuam em alguma das 160 categorias de produtos auditados por ela.

Uma das formas que essa empresa utiliza para organizar o acesso às informações do varejo é disponibilizar os dados de acordo com alguns critérios e dividi-los em meio a semelhanças e diferenças.

A divisão em canais de vendas é feita basicamente a partir de duas ramificações: Lojas Tradicionais e Auto-Serviços.

As Lojas Tradicionais são lojas onde o atendimento é feito por um vendedor ou balconista, ou seja, a venda é feita a partir de um intermediário. São lojas do tipo mercearias, padarias, empórios e outros.

Os Auto-Serviços são definidos como lojas onde o consumidor escolhe os produtos sem a intermediação de um vendedor ou balconista. Tem como características fundamentais o "check-out", carrinhos ou cestas à disposição.

A Nielsen possui uma divisão regional baseada em áreas geográficas um pouco diferente da atual divisão política das regiões (norte, sul, sudeste, centro-oeste e nordeste) já há muito vigente no Brasil.

As áreas Nielsen se distribuem conforme ilustrado na figura 1.



Figura 1

Fonte: Nielsen, 2007

- **Área I:** Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Bahia e Sergipe;
- **Área II:** Minas Gerais, Espírito Santo, interior de Rio de Janeiro (excluindo-se os municípios contidos na Área III);
- **Área III:** Grande Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João de Meriti;
- **Área IV:** Grande São Paulo: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embú e Taboão da Serra;
- **Área V:** Interior de São Paulo (excluindo-se os municípios contidos na Área IV);
- **Área VI:** Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
- **Área VII:** Brasília, Mato Grosso do Sul e Goiás;
- **Capitais Norte:** Teresina, São Luís, Belém e Manaus;

Essa auditoria é realizada em boa parte todo território brasileiro, abrangendo cerca de 90% da população (segundo o IBGE) e 95% do Índice de Potencial de Consumo (IPC). Esses dados são assim compilados e geram informações estratégicas e táticas para a indústria e para o varejo.

## 2.5 **PREVISÃO DE VENDAS E *STORE-AUDIT***

O *Store-Audit* exerce um papel fundamental em alguns tipos de previsão de vendas. Como essa pesquisa mensura informações do varejo, ela tem sua utilidade em técnicas quantitativas de previsão de vendas, mais precisamente nas técnicas de análise de tendências e ajustamento exponencial.

Essas técnicas fazem parte do planejamento de demanda de muitas empresas de bens de consumo. A forma como os dados do *Store-Audit* pode ser utilizado pelas companhias quando se pensa de previsão de vendas é ilustrado no caso a seguir.

### **3 O ESTUDO DE CASO**

Nesse capítulo, é descrito o estudo de caso tema desse trabalho, já mencionado anteriormente. A seguir, são apresentadas alguns dados que dão a medida e descrevem algumas peculiaridades do mercado de inseticidas sob estudo.

#### **3.1 OS INSETICIDAS**

Antes de descrever a situação problema propriamente dita, apresenta-se uma breve descrição da categoria de inseticidas, cuja finalidade é embasar e facilitar sua compreensão. A idéia é apresentar as dimensões de mercado que essa categoria tem para contextualizar o problema da melhor maneira possível.

O tamanho do mercado de inseticidas foi estimado em aproximadamente 570 milhões de reais em 2006 e apresentou uma taxa de crescimento em relação ao ano anterior em torno de 20% (Nielsen, 2007). Segundo pesquisa feita pelo Instituto da Latin Panel, a categoria apresenta uma penetração<sup>2</sup> de 37% dos lares com um volume médio<sup>3</sup> de 3 unidades de produto por domicílio (Latin Panel, 2006).

Apesar de produtos contra insetos serem encontrados na maioria dos pontos de venda durante o ano inteiro, os períodos de maior vendagem são concentrados nos meses mais quentes (normalmente de dezembro a março), quando os insetos mais se reproduzem. Os períodos de menor vendagem são os meses mais frios. Essa concentração característica do volume de vendas desse segmento em alguns períodos do ano torna essa categoria um mercado sazonal.

Os produtos voltados para o combate de insetos são enquadrados em sete segmentos: inseticidas aerossóis, elétricos, líquidos, iscas, espirais, gases fumegantes e repelentes.

O segmento de inseticidas aerossóis é o maior e mais importante dentro da categoria de inseticidas, com uma representatividade de quase 60% do total das vendas em valor do mercado e uma penetração de 26.6%. Hoje ele é subdividido em quatro linhas de produtos: Mata Insetos Voadores, Mata Insetos Rasteiros, Ação Total e Multi Inseticidas. (Nielsen, 2007)

---

<sup>2</sup> Penetração é um índice que define a presença ou compra de determinado produto ou categoria nos lares no período pesquisado independente da quantidade de produtos presente ou comprada.

<sup>3</sup> Volume médio é a quantidade média de produtos comprados nos últimos 12 meses

A primeira linha tem um posicionamento voltado para o combate de moscas e mosquitos, a segunda para baratas e formigas, enquanto Ação Total e Multi prometem acabar com todos os insetos. A diferença entre os dois é que Ação Total tem um foco maior em insetos rasteiros e Multi em insetos voadores, além deste último, em alguns casos, ter uma fórmula mais suave com solvente a base de água. (Nielsen, 2007)

O segmento de inseticida elétrico é o segundo mais importante da categoria, representando aproximadamente 25% das vendas em valor de todos os inseticidas e com uma penetração de 8,6%. Esse segmento é composto por duas linhas de produtos: elétrico líquido e elétrico pastilha. Cada linha contém aparelhos e refis. Os elétricos líquidos são os inseticidas de maior desembolso para os consumidores, mas sua durabilidade é em torno de 45 noites por refil (considerando uma média de 8 horas por noite). Já os elétricos pastilhas, normalmente, necessitam que o consumidor troquem de refil a cada doze horas. Os consumidores desse segmento se concentram no sudeste e no sul. (Nielsen, 2007)

O segmento de líquidos representa cerca de 8% das vendas em valor de inseticidas tendo um foco maior no nordeste e com uma penetração 4% no total de lares do país. Concentrados também no nordeste, os inseticidas espirais representam 4% das vendas em valor da categoria e têm 3% de penetração. Também com 4% das vendas aparecem os repelentes cuja penetração fica em torno de 2%. Com 6% de importância das vendas e 1% de penetração aparecem iscas. O segmento de gás não tem a menor relevância para a categoria. (Nielsen, 2007)

A Ceras Johnson e a Reckitt Benckiser são os principais fabricantes desse mercado. Juntos eles detêm mais de 80% de participação. Como terceiro concorrente mais importante, aparece a Sul Química com aproximadamente 7% do mercado. (Nielsen, 2007)

A Ceras Johnson é líder de mercado com mais de 45% de participação, suas principais marcas são Raid, Baygon, OFF! e Autan. O único segmento em que não atua é o de gás cuja importância é irrelevante para categoria. A Reckitt Benckiser, com mais de 35% do mercado, tem como marcas SBP, Rodasol e Super Repelex. (Nielsen, 2007)



## **3.2 A ESTIMATIVA DO TAMANHO DO MERCADO**

A seguir, estão apresentados algumas considerações iniciais sobre o contexto do caso, a situação problema, para, finalmente, se explicar a análise realizada para estimar tamanho real do mercado, para que sirva de base para a previsão de vendas do produto sob análise.

### **3.2.1 Considerações Iniciais**

A situação problema descrita, a seguir, retrata o uso de informações de *Store-Audit* para realizar a previsão de demanda futura para o ano fiscal<sup>4</sup> de 2006/07 de um inseticida elétrico. Tal produto pertence ao portfólio de uma empresa multinacional de bens de consumo que tem atuação nesse mercado.

A utilização dos dados do *Store-Audit* é a base para a previsão de vendas de praticamente todos os produtos do portfólio dessa companhia. As exceções ficam por conta de alguns produtos que não são auditados por essa pesquisa. A empresa analisada faz sua previsão seguindo o processo *de cima para baixo* e se utiliza da técnica quantitativa de análise de tendências de mercado, descrita anteriormente, como base de sua previsão de vendas.

No caso em questão, além da simples utilização da série de dados históricos para calcular a taxa de crescimento dos últimos anos dos inseticidas elétricos, o que normalmente ocorre, foi necessário realizar uma análise complementar para ajustar uma movimentação atípica de mercado. A realização desse ajuste foi feita utilizando os próprios índices que o *Store-Audit* fornece.

---

<sup>4</sup> Muitas empresas não consideram o tradicional ano gregoriano para o fechamento de suas contas e balanços. Ao invés do ano se iniciar em janeiro e se findar em dezembro, ele é contado, por motivos fiscais, de julho a junho e, por isso, recebe o nome de ano fiscal.

### 3.2.2 Situação-problema

Para compreender esta situação, é necessário explicar o comportamento do mercado de inseticidas no ano anterior (FY2005/06), pois a previsão de vendas costuma ser feita a partir da análise de tendências e, por isso, leva em consideração os dados dos anos anteriores.

No ano fiscal 2005/06, a categoria de inseticidas apresentou uma movimentação mercadológica inesperada. O mercado apresentou um crescimento atípico bem maior do que o previsto. Devido a limitações técnicas e problemas internos, a empresa em questão não conseguiu atender à demanda de mercado e não absteceu corretamente o varejo. Essa falha de distribuição gerou falta de produtos no varejo e, conseqüentemente para os consumidores.

O *Store-Audit* captou, mensurou e refletiu esses problemas de movimentações mercadológica a partir de seus índices, principalmente a Distribuição Ponderada Sem Estoque que, conforme já explicado anteriormente, indica ausência de produtos no momento em que o pesquisador faz o inventário da loja.

Como consequência desse problema de abastecimento, o volume de vendas do referido ano (FY2005/06) foi inferior à sua demanda, ou seja, a demanda corrente, mensurada pelo *Store-Audit*, foi menor do que o que realmente ocorreu.

Como a previsão de vendas desse caso é baseada no crescimento de séries de dados históricos, haveria um impacto direto sobre a previsão do ano seguinte, pois esta seria projetada a partir de um valor subestimado. Isso geraria demanda subestimada para o ano seguinte, o que poderia causar os mesmos problemas de abastecimento e demanda corrente ocorridos um ano antes.

Assim, a situação problema é definir um processo de previsão de demanda que corrigisse os problemas de desabastecimento ocorridos no ano base.

A forma para solucionar e reparar esse problema de precisão foi obtida a partir das variáveis do *Store-Audit*. Os índices utilizados nessa análise foram: distribuição ponderada, vendas em volume e distribuição ponderada sem estoque. Com esses índices foi possível estimar um volume real de vendas de mercado, sem o impacto dos problemas de abastecimento que a empresa passou.

### 3.2.3 Análise Realizada para Estimar o Tamanho Real do Mercado

O objetivo dessa análise é projetar uma demanda de mercado real para o produto em questão (inseticidas elétricos), caso seu volume de vendas tivesse acompanhado o crescimento do mercado do ano fiscal 2005/06, como consequência, não tivesse havido falta de produto para o consumidor.

Para realizar esta estimativa, como os dados do *Store-Audit* são frutos de uma amostra probabilística, os valores utilizados envolvem um *standard error* (erro amostral). O *standard error* é a margem de variação de vendas em volume de uma marca, produto ou categoria. Essa margem é calculada pela área estatística da empresa que realiza o *Store-Audit* e funciona para mais ou para menos em cima do número reportado pela pesquisa.

Como o *standard error* tem um impacto direto sobre as vendas em volume, conseqüentemente, toda a análise também é impactada no cálculo do mercado efetivo e do mercado estimado. Para minimizar a possibilidade de erro nessa projeção e nutrir os gestores de marketing com informações permitam mais flexibilidade nas decisões estratégicas foram estimados 3 cenários distintos: um mais conservador, um intermediário e um mais agressivo.

Por isso, foi necessário mensurar bimestre a bimestre o volume de vendas perdidas pela falta de produto nos mercados no período em questão e somá-lo às vendas efetivas no decorrer desse ano. O resultado é o volume de vendas real estimado caso. A equação utilizada para solucionar esse problema foi:

$$M_{\text{real}} = [M_{\text{efetivo}} * (1 \pm SE)] + P_{\text{estimada}}$$

Onde:

$M_{\text{real}}$  = Mercado Real de vendas em unidades

$M_{\text{efetivo}}$  = Mercado efetivo de vendas em unidades

SE = *Standard Error* (erro amostral)

$P_{\text{estimada}}$  = Perdas mensais de vendas estimadas em unidades

O mercado efetivo corresponde às vendas ao consumidor que de fato ocorreram em determinado período. Essas vendas são reportadas diretamente pelo *Store-Audit* e o único

ajuste que cabe ao profissional de marketing fazer é em relação a cobertura<sup>5</sup> desses dados, pelo fato das informações do varejo fornecidas pelo *Store-Audit* serem amostrais. Assim, as vendas efetivas são multiplicadas por uma constante para tornar as vendas captadas pelo Store-Audit iguais as registradas pelo fabricante.

As perdas estimadas do mercado correspondem, como o próprio nome diz, a uma estimativa de vendas que não ocorreram devido a problemas no abastecimento do varejo. Essas vendas perdidas são mensuradas a partir da seguinte equação:

$$P_{estimada} = \{ [M_{efetivo} * (1 \pm SE)] / (DPL) \} * DPSE$$

Onde:

$M_{efetivo}$  = Mercado efetivo de vendas em unidades

SE = *Standard Error* (erro amostral) (%)

DPL = Distribuição Ponderada Líquida (%)

DPSE = Distribuição Ponderada sem Estoque (%)

As vendas em volume são as vendas em unidades físicas de produto que de fato ocorreram em determinado período.

A DPL é resultado de:

$$DPL = DP - DPSE$$

Onde:

DP = Distribuição Ponderada (%)

DPSE = Distribuição Ponderada sem Estoque (%)

A DP é a importância das lojas em faturamento que normalmente negociam<sup>6</sup> o produto, marca ou fabricante em questão. O referencial nesse índice são as vendas em valor da categoria e não o número físico de lojas.

---

<sup>5</sup> Cobertura é o índice que indica um percentual de captação das compras do varejo de um fabricante, mensurada pelo *Store-Audit*, versus as vendas que esse fabricante efetiva de fato para o varejo.

<sup>6</sup> Negociam nesse caso se refere aos varejistas que compraram, venderam ou continham produtos no estoque no período que o pesquisador visitou a loja.

A DPSE é um índice que informa a ausência de produto em relação à importância das vendas em valor da categoria em questão, no caso inseticidas elétrico. Por exemplo, se o produto apresentar 10 pontos de DPSE significa que o produto estava ausente nas lojas que venderam 10% do faturamento da categoria no período em questão. Não significa que o produto não estava presente em 10% das lojas.

Dessa forma, subtrai-se da importância de todas as lojas que normalmente negociam o produto em questão (DP), a importância de todas as lojas que não estavam abastecidas no momento que o pesquisador coletou os dados (DPSE) e o resultado é a DPL, que é a importância das lojas que de fato os produtos estavam acessíveis ao consumidor.

Ao dividir as vendas em volume (unidades vendidas) pela distribuição ponderada líquida (%) obtém-se uma média de vendas por ponto de ponderada ou seja, quanto representa em volume de vendas cada ponto de DPL.

Por exemplo, em um determinado período de tempo um produto vendeu 1000 unidades e teve uma DPL de 50 pontos. Dividindo as vendas pela distribuição (1000/50) obtém-se a média de quantas vendas ocorreram em cada ponto de ponderada, no caso 20 unidades. Isso significa que, se esse produto consegue melhorar sua distribuição em 1 ponto, suas vendas aumentarão em torno de 20 unidades.

Multiplicando-se essa média de vendas pela DPSE, obtém-se a estimativa<sup>7</sup> do quanto seria vendido se não houvesse faltado produto para o consumidor, ou seja, consegue-se mensurar as vendas perdidas.

Para exemplificar suponha que a média de vendas em volume por ponto de DPL de um produto foi X. O produto apresentou Y pontos de DPSE, ou seja, ele não estava abastecido em lojas que fazem Y por cento do faturamento da categoria de inseticidas. Se multiplicarmos essas vendas média pela DPSE (X vezes Y) obtemos as vendas perdidas do produto no referido período.

A perda estimada anual equivale ao somatório das perdas mensais estimadas. E para estimar o tamanho real do mercado, ao valor das perdas estimado acrescenta-se todas as vendas em volume efetivas que ocorreram durante esse ano. O resultado é a estimativa de um volume de vendas real para o produto em questão, se este não tivesse apresentado problemas de abastecimento do varejo, considerando que a média de vendas se manteria nas lojas em que o produto não estava presente.

---

<sup>7</sup> Essa estimativa considera que as vendas ocorridas nas lojas que produto estava acessível ao consumidor se manteriam na mesma proporção nas lojas que não haviam produtos se esses estivessem presentes.

Devido às variações do *Standard Error*, foram obtidas três estimativas de mercado diferentes, uma conservadora, uma intermediária e uma agressiva.

O cenário mais conservador foi calculado com a variação negativado do *Standard Error* para vendas em volume do produto, para o mercado efetivo e para o mercado estimado. O cenário intermediário foi feito sem aplicar nenhum *Standard Error*, utilizando-se diretamente com os números do *Store-Audit*. E o cenário mais agressivo foi feito com a variação positiva do *standard error*, para o mercado efetivo e para o mercado estimado.

Para exemplificar, se o segmento de inseticidas elétricos vendeu no ano fiscal 2005/06 cem mil unidades e este segmento apresenta um *standard error* de 10%. Significa que as vendas efetivas desse segmento se encontram na margem entre noventa mil e cento e dez mil unidades, aplicando-se a margem de erro para menos e para mais respectivamente.

A gerência de marketing optou pela escolha do cenário intermediário, e esse serviu de base para a previsão de vendas, do produto em questão, para o ano fiscal 2006/07. Ver cenários estimados no APÊNDICE A

#### **4 CONCLUSÃO**

Nessa monografia, foi abordada a importância do *Store-Audit* para a previsão de vendas (uma das bases do planejamento de marketing) a partir de um tipo de técnica quantitativa de previsão, e descrita a forma de uso dessa importante ferramenta para esse fim.

Fica claro que os dados obtidos com informações do varejo tem uma importância estratégica crucial para o gestor de marketing, sem a qual seria muito difícil tomar uma série de decisões com um mínimo direcionamento, como por exemplo, identificar problemas com a distribuição de algum produto, de posicionamento estratégico de preço, oportunidades de investimento e lançamento entre muitas outras, além de fornecer a base para uma previsão mais robusta e confiável.

Espera-se com essa monografia, contribuir para facilitar o acesso a esse tipo de informação a estudantes, leigos e interessados nesse tipo de pesquisa de marketing, a auditoria do varejo. Apesar de pouco abordada nas salas de aula de graduação, ela tem um impacto direto sobre o planejamento das grandes empresas fabricantes e comerciantes de bens de consumo, o que gera impacto indireto sobre os consumidores.

## REFERÊNCIAS:

AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing** – São Paulo : Atlas, 2001

BARROS, Antonio Teixeira de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. **A elaboração do projeto de pesquisa**

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed., 1995 LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

BORGES, Mônica E. N. **Ciência da Informação** – Vol 24, número 2 , 1995 – Artigo: A Informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento

DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 1ª ed. Atlas, 2005 (380 p.)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**; TD IEI/UFRJ; n.211; RJ, 1989  
[http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf)

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998

KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e Competitividade**

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing** – São Paulo : Atlas, 1993

NIELSEN, **Retail Index Básico**, 2006

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

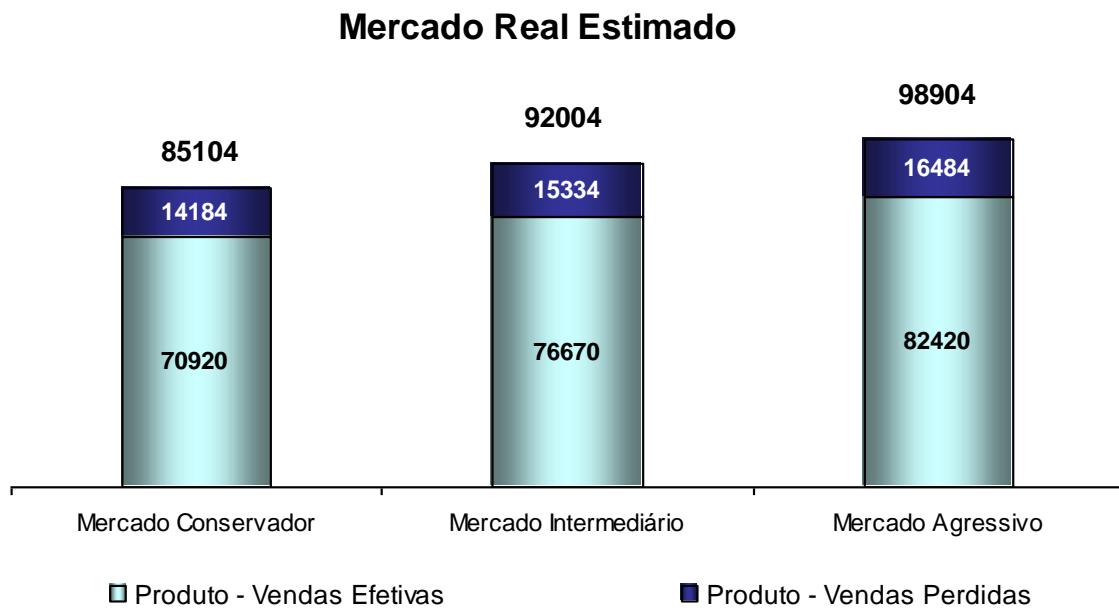
WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios**. Ci. Inf. v.29 n.2 Brasília mayo/ago. 2000



SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 2ª ed. – São Paulo: Makron Books, 1997.

## APÊNDICE:

### APÊNDICE A – Cenários Estimados



#### - MERCADO CONSERVADOR:

$$M_{\text{real}} = [M_{\text{efetivo}} * (1 - SE)] + P_{\text{estimada}}$$

$$M_{\text{efetivo}} = 76670$$

$$SE = 7.5\%$$

$$P_{\text{estimada}} = 14184$$

$$M_{\text{real}} = [76670 * (1 - 0.075)] + 14184 = 85104$$

$$P_{\text{estimada}} = \{[M_{\text{efetivo}} * (1 - SE)] / (DPL)\} * DPSE$$

$$M_{\text{efetivo}} = 76670$$

$$SE = 7,5\%$$

$$DPL = 75$$

$$DPSE = 15$$

$$P_{\text{estimada}} = \{[76670 * (1 - 0.075)] / (75)\} * 15 = 14184$$

$$\mathbf{DPL = DP - DPSE}$$

$$DP = 90$$

$$DPSE = 15$$

$$DPL = 90 - 15 = 75$$

- MERCADO INTERMEDIÁRIO:

$$\mathbf{M_{real} = [M_{efetivo} * (1)] + P_{estimada}}$$

$$M_{efetivo} = 76670$$

$$P_{estimada} = 15334$$

$$M_{real} = [76670 * (1)] + 15334 = 92004$$

$$\mathbf{P_{estimada} = \{[M_{efetivo} * (1 - SE)] / (DPL)\} * DPSE}$$

$$M_{efetivo} = 76670$$

$$SE = 7,5\%$$

$$DPL = 75$$

$$DPSE = 15$$

$$P_{estimada} = \{[76670 * (1)] / (75)\} * 15 = 15334$$

$$\mathbf{DPL = DP - DPSE}$$

$$DP = 90$$

$$DPSE = 15$$

$$DPL = 90 - 15 = 75$$

- MERCADO AGRESSIVO:

$$\mathbf{M_{real} = [M_{efetivo} * (1 + SE)] + P_{estimada}}$$

$$M_{efetivo} = 76670$$

$$SE = 7.5\%$$

$$P_{estimada} = 16484$$

$$M_{real} = [76670 * (1 + 0.075)] + 16484 = 98904$$

$$\mathbf{P_{estimada} = \{[M_{efetivo} * (1 - SE)] / (DPL)\} * DPSE}$$

$$M_{\text{efetivo}} = 76670$$

$$SE = 7,5\%$$

$$DPL = 75$$

$$DPSE = 15$$

$$P_{\text{estimada}} = \{[76670 * (1 + 0.075)] / (75)\} * 15 = 16484$$

$$\mathbf{DPL = DP - DPSE}$$

$$DP = 90$$

$$DPSE = 15$$

$$DPL = 90 - 15 = 75$$

Fonte: Nielsen, 2006